

浅议地方股份制商业银行的零售银行业务发展

杨 婕

2005年起国内各家银行都看好零售银行业务市场,加大经营业务的转型,从传统的批发业务向零售银行业务过渡。2006年零售银行业务更是硝烟四起,各家银行都使尽浑身解数,纷纷推出针对个人银行业务的创新服务和创新产品,争夺个人客户和零售银行业务市场,在如此激烈的市场竞争中,作为银行业中处于相对弱势地位的地方中小股份制商业银行如何扬长避短,充分发挥自身优势,在激烈的市场竞争中占有一席之地,并使个人金融业务得到长足发展,是摆在我们面前的一个现实问题。

一、大力发展零售银行业务的现实意义

当前发达国家和地区的商业银行中,零售银行业务的比重通常都在50%以上,零售业务已经成为商业银行利润的主要增长点。零售银行业务涉及到居民的生活、消费、投资等方方面面,与证券、保险、基金等多个金融市场有着非常强的交叉性和互补性,业务创新的空间广阔。地方中小股份制商业银行的地缘优势和发展定位决定了其在创新居民服务、发展个人业务方面是大有可为的。

零售银行业务收入将构成银行收入的重要来源。零售银行业务收入在银行总收入中的占比上升是当今银行业发展的大趋势。美国银行业2003年零售银行业务收入占比为43.7%,纽约银行更是以72%高居榜首,而英国大型商业银行每年的个人金融业务利润高达50亿英镑,最近几年,恒生银行零售银行业务实现的利润在总利润中的占比也平均在48%以上。同时,由于零售银行业务的客户众多,在宏观经济发生变化时,业务的收益与经济波动关联度较低,收益比较稳定。

零售银行业务有利于降低银行经营风险,实现银行的战略结构性调整,尤其对于地方股份制商业银行更的如此。由于零售业务具有服务对象分散、单笔业务金额有限、业务规模庞大的特点,在同样的经营规模下,零售银行业务可以更好地分散风险,实现质量、效益和规模的协调发展。如英国的劳埃德银行坚持立足国内零售银行业务,将业务重点放在低风险、低利润的零售银行业务上,取得了良好的效果,1999年该行的股本回报率达到了30.5%。

因此,在地方股份制商业银行的战略转型改革发展中,由于资本充足率、风险控制能力等因素的制约,零售银行业务的重要性和必然性将会与日俱增,零售银行业务将成为地方中小股份制商业银行最具活力和最具发展潜力的业务领域。

二、我国地方股份制商业银行的零售银行业务发展现状分析

(一)对零售银行业务具有较强的创新活力

我国零售银行业务创新与展开,首先是从股份制银行开始的,股份制银行与国有银行相比,治理结构比较完善,因而表现出较强

的金融创新活力。如招商银行的“一卡通”和“财富账户”的推出使我国个人金融业务进入了一个新的时期,即所谓的3G时代(1G为存折时代,2G为卡时代,3G则是账户管理时代)。

(二)缺陷和不足

1.资本充足率和风险控制能力等因素制约了业务发展和突破。不少地方股份制商业银行纷纷表现出对零售业务极高的热情,但在业务方向以及信用卡和网上银行两大突破点上仍存在较大问题,而在这背后则是不符合监管要求的资本充足率和缺乏良好的风险控制体系。

2.组织机构设置未充分市场化,未完全体现以客户为中心,仍存在以产品设置业务部门的情况。

3.个人客户信息系统建设比较滞后。由于地方股份制商业银行与国有银行相比,在业务基础、技术力量方面都比较薄弱,客户信息系统不健全、不完善,不能有效细分客户群,分析客户业务偏好和特点,从而有针对性地进行产品组合和营销,极大地制约了差别化服务的实行和客户关系管理。

4.营销手段落后,服务意识不强,一线营销人员业务素质有待提高。由于地方股份制商业银行在业务品种丰富程度、业务操作流程、人员培训、员工知识结构、网点布局等方面与国有银行还有一定差距,使得营销手段比较粗放,业务科技含量和专业度不高,便民利民的创新服务意识不强,业务宣传力度不够。

5.个人理财业务是零售银行业务的重要组成部分和重要收入来源,但从政策上来说,我国金融业仍是分业经营,银行不能涉足证券、保险、基金等业务,只能代销基金公司、保险公司等的产品,而对这些产品的适用性无能为力,这种状况大大制约了个人理财业务发展的空间。目前,商业银行理财方式只是传统的储蓄业务、贷款业务、外汇业务的简单列举、堆砌和整合,并且限制条件多,只能停留在业务品种介绍、咨询建议、办理简单的中间业务等方面,无法利用证券和保险这两个市场为客户实现增值,并不能算是真正意义上的个人理财。银行、证券、保险三大市场的相互割裂大大制约了个人理财业务的发展空间。

三、地方股份制商业银行零售银行业务的发展战略思考

(一)从战略意义上认识发展零售银行业务的重要性

地方股份制商业银行必须从长远发展的战略高度,重视零售银行业务的发展。零售银行业务在境外商业银行整体发展中已经占有举足轻重的地位,国内商业银行近几年在零售银行业务发展方面尽管有很快的发展,但总体而言,距离国际发展水平还有不小的差距,其中关键之一是在一些商业银行对零售银行业务的重要性认识还

即转变是不现实的,金融机构经营模式的转变选择“分步渐进”的道路更适合中国国情。具体而言,可通过以下三个步骤循序渐进地实现监管的转轨。

第一步,维持分业经营总体格局,允许银行、证券、保险、信托业间浅层次的相互渗透和交叉经营;边规范边放松管制,鼓励金融创新,增强竞争力。

第二步,适度发展金融控股公司,迂回进行混业经营。金融控股公司内部部分设银行、证券、保险等业务部门,各部门之间分业经营,风险分开,法律责任分开,资金、人员、设备等基本独立,从而集团的整体经营风险得以分散到各个领域;集团统负盈亏,单个业务领域的亏损可由其他业务的盈利来弥补,从而保证集团整体利润目标的实现。随

着集团内业务的发展及法律管制的逐步放松,集团内银行、证券等各业务部门的业务适当交叉,相互代理或以兼管的方式逐步实现向混业经营模式过渡。

第三步,加大金融改革力度和步伐,待金融行为主体自身发展成熟,成为理性、规范的市场行为主体;监管当局监管能力提高、手段成熟;法律体系进一步健全完善并随经济条件的发展而实现突破性的改变时,逐步加长业务链条,完成向混业监管模式的转变。即实现对所有金融机构的统一监管,实现功能性金融监管。

参考文献:

- 【1】王自力 银行监管:模式 方法 效率 [J] 南方金融 2001.5 P4-8
- 【2】向莉 我国金融业经营及监管的模式选择 [J] 农村金融研究 2001.9 P47-49

- 【3】丁俊 混业经营浪潮下金融监管模式的比较 [J] 亚太经济 2001.4 P73-78
- 【4】盛昌琴 从金融分业、混业经营到对金融控股公司的思考 [J] 商业研究 2003.24 P107-109
- 【5】杨有振 侯西鸿等 金融发展:接轨与前景 [M] 中国金融出版社 2002.8 P93
- 【6】谢平 许国平 路径选择:金融监管体制改革与央行职能 [M] 中国金融出版社 P77
- 【7】李彬 浅谈我国金融业在国际竞争压力下的混业经营改革 [J] 经济师 2004.3 P240-241
- 【8】吴斌 中国金融业混业经营趋向与金融监管模式调整 [M] 金融理论与实践 2004.8 P17-20
- 【9】易扬 李升 当前金融监管宜分不宜统 [J] 商场现代化 2004.12 P36-37
- 【10】张殊 金融监管体制的法律思考 www.jjyf.com
- 【11】http://news.xinhuanet.com/newscenter/2005-01/21/content_2492817.htm

(作者单位:连云港淮海工学院经管系)

不够,还没有从银行长远发展的角度审视和规划零售银行业务的发展。随着2006年底银行业全面开放日期的逼近,留给国内银行业在发展零售银行业务的日子已经不多,可以说,没有零售银行业务的大发展就不会建成真正意义上的现代商业银行。而地方股份制商业银行的发展基础、现实情况与国有商业银行和全国性股份制商业银行都还有较大差距,就更应该重视零售银行业务的发展,充分利用地缘优势和本土特色,打造以零售银行业务为基础、综合金融服务功能齐全的、具有一定市场占有率的区域性现代商业银行,以应对国际和国内激烈的同业市场竞争。

另一方面,零售银行业务是商业银行的品牌形象、经营管理理念、行业服务水平等综合发展能力的全面反映。从地方股份制商业银行的发展实践证明,在银行经营发展的过程中,没有公司类业务银行发展不快,没有个人类业务银行发展不稳,全面提速发展、创造良好经营业绩与建立一个稳定、长效的经营基础具有同等重要的作用。而从地方股份制银行的普遍发展历史来看,较长时间以来,为解决发展初期规模不足的矛盾,迅速扩大经营规模,业务重心更偏向于公司类业务,而由于前期监管的较为宽松及自身风险控制能力的不足,大量不良资产产生,资本充足率下降,形成经营的恶性循环。大力发展零售银行业务,有利于调整经营结构,降低经营风险,改善资产质量,为地方股份制商业银行的持续、稳定、健康发展奠定良好基础。

(二) 必须尽快改善生存环境,突破零售银行业务发展的制约因素

当前,制约地方股份制商业银行较快发展的一个突出问题仍是资本充足率问题。从2005年全国115家城市商业银行来看,资本充足率在8%以上的只有36家,而随着监管当局资本约束日益刚性的要求下,地方股份制商业银行要得到生存和发展,就必须尽快解决资本充足率问题,提高风险控制能力,改善资产质量。银监会主席刘明康在谈到城市商业银行发展方向和需注重的问题时也指出:必须实施资本管理,按照巴塞尔协议的要求做好资本充足工作,为此必须建立风险控制文化,把风险控制和治理结构列为重要工作,继续压缩不良,审慎经营,做好信息披露,向标准化和国际化发展。

改善资本充足率也有利于网上银行、信用卡、理财平台等零售银行业务的服务渠道畅通,使地方股份制商业银行突破这一业务发展瓶颈,获得与同业平等的竞争条件。

(三) 完善地方股份制商业银行的零售银行业务经营管理架构

零售银行业务作为一种既传统又新颖的金融业务,需要在组织设置上有相应的支撑。境外银行大都建立了相应的零售银行业务经营管理架构,对零售银行业务实行业务主线驱动管理的模式。近几年,一些国内商业银行也纷纷建立了零售银行业务管理架构,但从总体来看还存在这样或那样的问题,零售银行业务组织架构运作的效率还有待进一步提高。当务之急是按照以客户为中心的经营理念,尽快完善零售银行业务组织体系,推动零售银行业务的健康发展。

从地方股份制商业银行的现实发展情况来看,可以探索实行零售银行业务专营的管理模式。即通过设立零售银行业务的专业分支机构,逐步转移业务重心,通过产品和服务培植业务贡献度高的分支机构,带动银行整体零售银行业务增量提升和服务差异化水平的提高。其经营定位为:在现有客户基础上,在经营政策和激励考核措施的指引下,使具有发展零售银行业务较好基础的现有分支机构逐步过渡成为以经营小微企业和个人业务为重点,以个人VIP客户和个人批量客户为主要客户,零售银行业务规模和发展速度在全行具有领先能力和创新能力的特色化分支机构。通过创造零售银行业务专业分支机构的生存环境,探索和实行业务管理制度,设置专项激励考核指标体系等思路,完善零售银行业务专营的管理模式和引导零售银行业务持续、稳定、健康发展。

同时对系统内部管理部门与环节作重新的整合。零售银行业务较对公业务有许多不同特点,原有的银行内部机构设置不能适应拓展零售业务的要求。近年来,银行在内部机构设置上,未充分重视国际银行内部机构设置的特点,出现了机构重叠、人浮于事的问题。因此,要拓展零售银行业务,必须树立以客户为中心,以市场为导向的经营理念,坚持按照客户原则设置业务部门,避免过去按产品设置的做法。

(四) 充分发挥地缘优势,找准战略定位,积极寻求地方政府支持

地方股份制商业银行应充分发挥地缘优势,找准本土特色,扬

长避短,充分发挥业务优势,将战略发展定位成为当地市民、政府、企业服务的,扶持当地经济发展的地方性金融机构。与政府积极进行项目合作,如地方社会保障和劳动就业项目、代理居民生活缴费业务、住房公积金贷款业务等,通过项目扩大个人客户总量,提高中间业务收入占比,扩大零售银行业务规模,提高当地市场占有率。

(五) 细分市场,实行差别化、个性化、分层次的服务,加大营销宣传力度,主动出击,引导市场,创造市场需求,创新产品和服务

在产品和服务的经营策略上,境外商业银行逐渐从传统的大规模批量生产,转向针对不同层次的客户提供个性化或量身定做的零售金融服务。长期以来,个人业务仅是国内银行筹措资金的手段,银行向个人客户提供的服务是无差别的大众化服务,随着市场竞争的加剧,国内银行应逐步引入市场细分理念,确立以客户为中心的经营理念,以目标客户为基础,根据客户的需求开发非同质化的创新产品,有差别地、选择性地对金融产品的营销和客户服务,根据客户不同阶段、不同行业、不同风险偏好,设计个性化的理财和服务计划。

同时注重客户关系管理,对低端客户主要使用电话银行、网上银行、自助银行等自助服务设施进行分流,而对高端客户则主要通过客户经理实行“一对一”服务,通过客户开发、服务、维护等环节实现个人优质客户关系管理,并借助科技手段,如客户关系管理系统,实现客户信息与客户资源管理、服务与营销、理财顾问服务、产品和知识库管理、绩效考核和运营管理等,为银行面向个人优质客户开展客户营销、提供专业理财服务提供全方位解决方案,以不断挖掘客户潜在需求,提高客户综合贡献度,促进零售银行业务发展。

(六) 重视零售银行业务的市场营销

“酒香还要吆喝着卖”,境外商业银行非常重视零售银行业务的营销和品牌塑造。首先,重视对零售银行业务渠道的建设,许多境外银行都建立了由联网电脑和钱包、声音应答、分支机构出纳员、商业销售点/邮箱、呼叫中心、互联网标准电脑、银行ATM、公共ATM、亭子、快递或邮寄等组成的综合服务渠道,各类渠道根据其技术能力向客户提供不同的服务;其次,非常重视市场调研研究,如花旗银行非常重视通过问卷调查、发信函等方式了解客户的需求和建议,更重视通过广告宣传、面谈、电话和邮购直销产品、举办客户研讨会、分行推销等形式进行市场营销;第三,非常重视品牌建设。如荷兰国际银行集团、花旗集团、汇丰集团在零售银行业务方面都非常重视在全球树立统一的、强势的品牌形象,使这些大型金融集团分布在全球的分行都按照统一的模式为当地个人客户提供全方位的金融服务。

地方股份制商业银行由于受自身条件限制,许多营销渠道目前还无法实现,但是一些先进的市场营销方法还是很有借鉴意义。国外银行的促销,往往是将信息优势与客户行为分析相结合,通过丰富信息资源分析客户数据——比如对客户的前期记忆、忠诚度培养及客户购买策略分析——并基于数据库的销售技术与邮件、电话等销售结合,由此,使销售有的放矢,费用也大大降低了。我国地方股份制商业银行在开拓零售银行业务服务营销策略上可以与有关单位联合进行促销,比如与高档宾馆(四星、五星、五星、五星)宾馆、航空公司、车站等进行业务联动,扩大银行的影响力,具体做法上可以通过设计贵宾卡形式,配以轻松有趣的宣传资料,达到扩展业务的目的。总之,在零售银行业务营销过程中要更加重视实现全行零售产品CI形象和营销宣传的有机整合,通过上下联动营销,统一策划,整体营销,取得较好的营销效果。

此外,地方股份制商业银行还缺乏响亮的零售银行业务品牌,影响了其竞争能力的提高。品牌是一种信誉,是产品品质、商标、企业CI、公共关系的相互融合,底蕴是独具特色的企业文化,通常具有识别、提高市场竞争力和价值溢出效应等功能。而金融品牌建设是指金融企业在长期的市场营销活动中,在其金融产品及其服务的开发、管理、销售过程中所逐渐形成的被市场广泛熟悉、与其他同类商品在标志上有显著区别,为客户乐于接受和一致认同,并使客户对其所属银行本身形成偏好、信任感和依赖感的行为。零售银行业务品牌建设必须与本行的发展战略相匹配,必须体现经营战略目标,必须服从和服务于经营战略调整的要求,同时零售银行业务品牌建设过程是阶段性的,需要适时量力而行的,它本身就是不断的调整、明确和趋于完善的过程,地方股份制商业银行应根据自身现实情况,从扩大品牌的核心价值、增加品牌的人性化、个性化内涵、

浅议如何加强县域农行的竞争力

许航斌

摘要：随着金融体制改革的不断深化，县域经济的快速发展，众多股份制商业银行兴起，并积极参与县域金融市场的争夺，给县域农行带来很大的竞争压力。县域农行在整个农行系统中又占有相当重要的位置。因此，县域农行必须尽快打破制约竞争力的因素，加强自身的竞争能力。本文就此作一些粗浅的分析研究。

关键词：县域农行 竞争力 企业文化 市场营销能力

一、加强县域农行竞争力的必要性

目前农行有 8400 多个县城网点和 8600 多个集镇网点，县域网点占全行网点总数的 60%。全行 51% 的员工、42% 的存款、35% 的贷款和 29% 的经营利润也分布在或来自于县域。因此，无论是从农行发展的历史，还是从当前的机构、人员、业务的分布来看，县域市场都是农行生存和发展的基础，县域业务是农行业务经营的重要支柱。县域市场对农行有重大的战略意义。随着金融体制改革的深化和县域经济的飞速发展，众多股份制商业银行在经济利益的驱使下，积极参与与县域金融市场的争夺，经济发达的县域更为剧烈，农行所占有的县域市场受到强烈冲击，加强县域农行的竞争力已刻不容缓。县域农行必须加快打破制约自身竞争力的因素，采取有效措施加快竞争力的提升，才能开创县域金融的新局面。

二、制约县域农行竞争力的因素及分析

(一) 县域农行骨干人才的流失较大地削弱了系统的实力

近年来，随着县域商业银行竞争的白热化，农业银行一些优秀的管理人才、营销人才和技术人才，不断被其他商业银行挖走，同时带走一大批客户资源、市场份额和重要信息，给县域农行的经营管理造成很大的伤害，而农行又缺乏合适接替的人才，带来了较大的竞争压力。人才流失的主要原因是：1. 其他商业银的支付的薪酬高，提供的事业环境更优越，发展空间更大。而农行由

于沉重的历史包袱和陈旧的管理模式无法支付较高的薪酬和提供较好的发展空间。2. 县域农行自身又缺少对员工的关心，不够重视团队建设，凝聚力不强。3. 缺乏有效的激励机制。

(二) 县域农行员工的整体素质不能适应业务发展的需要

农业银行员工的整体素质不高，复合型人才缺少，人员结构老龄化这是一个不争的事实。同时，县域农业银行人力资源管理部门也缺少一个专业培训人才的平台。虽然，近年来农业银行每年都有大学生招入，学历结构有了一定改观，但员工的培养模式没有多大变化，过分重视技能的培训，服务营销的导向意识没有深化，在县域内农行员工能把自己银行的全部产品功能及服务能准确地一一描述出来的是凤毛麟角，少之又少。这意味什么，农行人没有准备好时刻服务营销。众所周知，作为现代商业银行的员工知识和能力必须是综合化、全面化，而县域农行还远远未达到这个水平，显而易见制约着竞争力的提高。

(三) 信息科技的支撑跟不上县域农行业务的发展

县域农行在很大程度上尚不能将数据转化为信息优势。主要表现为：1. 信息科技尚不能形成识别客户和分析客户需求的能力。2. 信息科技支持能力尚不能满足产品的研发和服务方案的设计。3. 信息技术尚不能成为管理和监管部门强有力的工具。例如：2005 初，全国县域强行农行慈溪市支行开

展分层服务时就碰到数据采集难，需要前台柜员通过大量的手工操作从业务终端将客户信息通过屏幕打印功能整屏打印出来，再进行整理，工作量大重复劳动多，而且跟不上客户信息经常变动节奏，这都严重影响着对客户的评价，同时制约着管理层的有效决策和市场细分，各项业务的推广，为客户量身定制产品的设计。这些都严重地影响着县域农行竞争力的提高。

(四) 县域农行的内控现状，严重影响营运的安全

县域农行在不同的空间和时间诸如信贷违规、交接不规范、重要空白凭证遗失、票据处理不及时、银企对账制度流于形式、柜员卡密码泄露等等现象至今还存在。从近年来农业银行内部发生一些金融大案要案和业务差错来看，结果问题也往往都出在内控上。内控作为防范整个组织经营风险的重要手段从理论上来说应该是强有力的，但在现实中常常会由于人的因素弱化掉。诸如许多县域农行普遍存在的问题：1. 某些领导存在“业务经营意识重，风险管理意识轻”的思想。2. 一些员工防范意识不强，内控知识缺乏。3. 审计人员和会计监管人员对金融、法律知识和计算机知识比较欠缺。4. 分管行长的权威牵制审计的独立性。同时，随着银行业的快速发展，内控制度的完善跟不上节奏，需要加快整合和修订。上述这些不安全因素都是引发风险的源头，影响县域农行竞争力的提高。

(五) 县域农行缺乏创新能力，发展后劲

重视保留品牌的忠诚客户、形成不同档次与定位的品牌策略等方面不断建设和完善自己的零售银行业务品牌。

(七) 加强金融机构之间跨行业的合作，丰富理财业务内涵

随着我国金融市场化改革步伐的加快和全球一体化、金融自由化进程的加速，混业经营将是必然趋势，为此地方股份制商业银行目前要做的是：(1) 夯实基础。通过整合现有产品，提升服务层次，为客户提供合适的金融产品和服务，使居民的货币资产以储蓄为纽带，在储蓄、支付和消费环节以及证券、保险、基金等投资领域合理流动，并从这些业务办理进程中得到综合的效益，逐渐聚集起核心个人客户群体。(2) 加快理财产品创新。建议成立开发领导小组，要与科技、各业务部门联手，在充分研究并不断挖掘客户需求的基础上，对汽车、住房贷款、抵押、质押担保简化手续，完善服务；要加大对银行卡，网上银行，电话银行，软件开发等的投入和整合，提高科技含量，为客户及时提供基金、外汇、债券、黄金买卖等信息和咨询。(3) 加强合作。商业银行应与证券、基金、保险等金融机构之间加强跨行业的合作，从现阶段互相业务代理发展到更广泛的行业间接触。金融密集地区的商业银行可适当考虑同外资金金融机构合作，开发新的金融产品和更便利的产品营销方式，同时商业银行还可以与

一些社会中介机构开展合作。

(八) 迅速提高客户经理队伍的业务素质，促进零售银行业务持续、稳定、健康发展

目前，地方股份制商业银行要大力发展零售银行业务，就必须优选一批业务熟练、责任心强、对零售银行业务感兴趣的精英员工，进行银行、保险、股票、债券、基金、税收等金融经济专业知识的强化培训，建立起一支全面掌握银行业务，同时具备各种投资市场知识，懂得营销技巧，又通晓客户心理的高素质服务人员队伍，为不同职业、不同消费习惯、不同文化背景的各类人士提供专业服务。同时应与境外机构积极合作，引进国际先进经验建立和完善营销人员自律性的行业标准、职业道德，创建一套符合我国国情的从业人员资格认证体系。加强客户经理管理，从岗位职责、工作规范、考核与管理、档案管理、风险管理、服务规范、综合素养等方面规范客户经理日常服务营销工作。完善激励考核机制，真正促进客户经理营销的积极性，使其凭借服务的全面性、主动性及人性化的特点，成为银行吸引个人客户的重要个性化服务手段，促进零售银行业务持续、稳定、健康发展。

(作者单位：厦门大学经济学院金融系 / 昆明市商业银行)